

KEARIFAN LOKAL DALAM INSTITUSI PUBLIK: STUDI GAYA KEPEMIMPINAN JAWA HASTABRATA PADA SEKOLAH MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER

LOCAL WISDOM IN PUBLIC INSTITUTIONS: STUDY IN MIDDLE HIGH SCHOOL HASTABRATA'S JAVA LEADERSHIP STYLE IN THE DISTRICT OF JEMBER

Asri Sundari

Fakultas Sastra Universitas Jember;

Pos-el: asrisundari6@gmail.com;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memahami proses konstruksi sosial kearifan lokal kepemimpinan Jawa hastabrata pada kepala sekolah yang telah mengacu pada kepemimpinan legal formal Peraturan Menteri No 28 tahun 2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan para kepala sekolah yang hanya berdasarkan peraturan legal formal Peraturan Menteri No 28 tahun 2010 tidak membuahkan hasil kinerja. Ketika para kepala sekolah menerapkan kearifan lokal hastabrata membuahkan hasil kinerja seperti ajaran moralitas, budi pekerti, etika seperti terdapat dalam 8 (delapan) ajaran hastabrata, yaitu watak dan sifat alam dalam simbol bumi, angin, air, bulan, matahari, langit, api, dan bintang. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mendasarkan pada kearifan lokal hastabrata dapat diaplikasikan terkait pengelolaan sumber daya manusia, yakni hubungan dengan atasan, bawahan, internal, atau eksternal satuan kerja karena dalam kepemimpinan modern dituntut untuk menguasai IPTEK, Iman, dan Taqwa (Agama dan emosional).

Kata Kunci: hastabrata, kearifan lokal, kepala sekolah, kepemimpinan

Abstract

This study aims to understand the process of social construction of hastabrata's leadership local wisdoms on school principals that has referred to the formal legal leadership stipulated on Ministerial Decree No. 28 of 2010. The research results reveal that the leadership style of the principals who have only based on formal legal rules Ministerial Decree No. 28 of 2010 give poor performance. When the principals apply local knowledge of hastabrata give results in the forms of morality, manners, ethics as contained in 8 hastabrata teachings, namely the character and nature of the symbols of earth, wind, water, moon, sun, sky, fire, and star. Therefore, leadership basing on local knowledge of hastabrata can be applied in relation to the management of human resources, including the relationship with superiors, subordinates, internal or external work units because the modern leadership requires the mastering of science and technology, faith, and obedience.

Keywords: hastabrata, local wisdoms, principals, leadership

A. Pendahuluan

Kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan konseptualisasi fenomena empiris

selama proses penelitian, yakni kearifan lokal dalam kepemimpinan Jawa hastabrata. Hastabrata merupakan konsep kepemimpinan tradisional yang merupakan kepemimpinan

keturunan secara sadar menuntut sang pemimpin untuk berlaku benar jujur adil bijaksana. Pemahaman ini sangat berlaku untuk menguasai IPTEK, iman dan tagwa (agama dan emosional). Seorang pemimpin harus meneladani 8 (delapan) sifat dalam Hastabrata.

B. Konsep Hastabrata

Konsep kepemimpinan Hastabrata merupakan salah satu konsep yang cukup diapresiasi. Menurut konsepsi ini seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam berikut.

1. Bumi (*Laku Hambeging Kisma*)

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Di samping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membedakan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus konsisten memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu.

2. Matahari (*Laku Hambeging Baskara*)

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinnya.

3. Bulan (*Laku Hambeging Candra*)

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan di kala gelap, memberi kehangatan di kala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

4. Bintang (*Laku Hambeging Kartika*)

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya

5. Api (*Laku Hambeging Dahana*)

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat risiko yang mungkin bisa merusak organisasi, seorang pemimpin harus mampu untuk merusak dan menghancurkan risiko tersebut sehingga bisa sangat membantu untuk kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya.

6. Angin (*Laku Hambeging Samirana*)

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari, namun dia bias berada di manapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

7. Laut atau Samudra (*Laku Hambeging Samodra*)

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Di samping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih.

8. Air (*Laku Hambeging Tirta*)

Mengikuti tabiat air (Sikap merendahkan diri, menyesuaikan diri, mengerti situasi dan kondisi). Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori. Laut dan Samudra digambarkan

memendam segala kemampuan, kelebihan dan potensinya berada dalam kandungan air yang dalam.

Watak samudra menggambarkan *jalma tan kena kinira*, orang yang tampak bersahaja, tidak norak, tidak dapat disangka-sangka sesungguhnya ia menyimpan potensi yang besar di berbagai bidang, namun tabiatnya sungguh jauh dari sifat takabur, atau sikap menyombongkan diri. Mengambil sisi positif dari watak air selalu rendah hati dalam perilaku badan (solah) dan perilaku batin (bawa) atau *andhap ashor*. Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Air adalah gambaran kodrat Tuhan. Air tidak pernah melawan kodrat Tuhan. Orang yang berwatak air, perbuatannya selalu berada pada kehendak Tuhan, jalan yang ditempuh selalu diberkahi Gusti Kang Murbeng Dumadi. Sehingga watak air akan membawa seseorang menempuh jalan kehidupan dengan irama yang paling mudah, dan pada akhirnya akan masuk kepada samodra anugrah Tuhan Yang Maha Besar.

C. Kepemimpinan Sekolah

Dalam kerangka keberhasilan keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas manajerial organisasi tentu saja ditentukan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Terlepas dari faktor-faktor lain dan berangkat dari keunikan dari sistem birokrasi kerja sebuah organisasi, siapapun pemimpin atau calon pejabat seyogyanya berusaha mempelajari, menganalisis dan mengambil keputusan terkait pola kepemimpinan yang bagaimanakah yang paling ideal diterapkan dalam pengelolaan satuan kerja jabatan yang diembannya.

Setiap organisasi memerlukan dan pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan fungsi kepemimpinan atau manager bagi keseluruhan aktivitas organisasi. Pemimpin pada hakikatnya merupakan

kekuatan inti dalam organisasi yang akan menggerakkan orang lain yang dipimpinnya untuk menunaikan misi, tugas, dan tujuan serta mengarahkan organisasi yang dipimpinnya agar lebih kohesif dan koheren. Dalam kenyataan jenis, orientasi tujuan dan besar kecilnya organisasi akan berpengaruh pada tipe atau gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Mengingat peran penting seorang pemimpin, pengembangan tanggung jawab tugas dan jabatan ini tentu harus senantiasa berusaha mengelola segenap sumber daya yang ada guna terlaksananya tugas pokok secara efektif, efisien, dan berhasil guna.

1. Peraturan Perundangan

Menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Menurut John Dewey (Masyud, 2012) pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia. Sedangkan Ki Hajar Dewantoro (Darmono, 2008) menjelaskan bahwa, pendidikan merupakan tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak dalam hal ini menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak agar kelak sebagai manusia mampu mencapai keselamatan dan kebahagiaan. Pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan orang lain, tetapi juga memungkinkan secara otodidak (Dewey, 1916/1944). Sedangkan pendidikan terbagi menjadi tahap-tahap mulai Prasekolah, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah, Sekolah Menengah Atas dan kemudian Perguruan Tinggi.

Selanjutnya Pendidikan Menengah atau sebelumnya dikenal dengan sebutan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), adalah jenjang

pendidikan lanjutan pendidikan dasar yang secara formal diselenggarakan oleh Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA). Pendidikan Menengah Umum dikelompokkan dalam program studi sesuai dengan kebutuhan untuk belajar lebih lanjut di PT. Pendidikan Menengah terdiri atas 3 (tiga), antara lain: Pendidikan Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dan Pendidikan Menengah Atas (SMA). Pendidikan Menengah Kejuruan dikelompokkan dalam bidang kejuruan berdasarkan pada perkembangan Ilmu Pengetahuan, teknologi, seni, industri/usaha. Adapun satuan unsur-unsur yang bertugas sebagai penyelenggara adalah: Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), Program Paket C, dan Pendidikan Diniyah Menengah Atas.

Selanjutnya Pendidikan Menengah atau sebelumnya dikenal dengan sebutan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), adalah jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar yang secara formal diselenggarakan oleh Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA). Pendidikan Menengah Umum dikelompokkan dalam program studi sesuai dengan kebutuhan untuk belajar lebih lanjut di PT. Pendidikan Menengah terdiri atas 3 (tiga), antara lain: Pendidikan Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dan Pendidikan Menengah Atas (SMA). Pendidikan Menengah Kejuruan dikelompokkan dalam bidang kejuruan berdasarkan pada perkembangan Ilmu Pengetahuan, teknologi, seni, industri/usaha. Adapun satuan unsur-unsur yang bertugas sebagai penyelenggara adalah: Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), Program Paket C, dan Pendidikan Diniyah Menengah Atas (http://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_menengah).

2. Guru dan Kepemimpinan

Dalam proses kegiatan pendidikan, guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa aktivitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian pendidikan di sekolah (Masyud Sultan 2012:4). Hal demikian itu sejalan dengan pendapat Sonhaji (1990) yang menyatakan bahwa guru merupakan faktor penting yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Bahkan dapat dikatakan, bahwa tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar yang berlangsung di sekolah. Apabila guru memiliki dedikasi dan semangat kerja yang tinggi serta terlibat secara penuh dalam proses belajar mengajar di sekolah, dapat dipastikan tujuan pendidikan di sekolah tersebut akan dapat dicapai secara efektif dan berkualitas. Sebaliknya, jika guru kurang semangat, tidak kreatif, dan kurang fokus dalam melakukan tugasnya di sekolah, pencapaian tujuan sekolah tersebut kurang optimal.

Meskipun demikian, optimalisasi kinerja guru selain didorong oleh kesadaran pribadi tentu saja akan sangat tergantung kepada pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, sebenarnya Pemerintah telah membuat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai kepala sekolah bertugas memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan pendidikan, yakni dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 53 Tahun 2010 memuat tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah antara lain: kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah mulai dari Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) Hingga Pendidikan Menengah. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing,

melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Sedang Peraturan Menteri No. 53 Tahun 2010 memuat peraturan bahwa guru sebagai Kepala Sekolah harus disiplin. Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah dalam Bab I yakni Ketentuan Umum. Dalam Peraturan Menteri tersebut yang dimaksud kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. kepala sekolah adalah pengetahuan sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. kinerja adalah suatu proses menentukan nilai kinerja Kepala Sekolah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional kepala sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap dan berkesinambungan dalam meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah.

Peraturan-peraturan ini dapat ditunjukkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah atau

Kepemimpinan Pendidikan Menengah meliputi:

- a. disiplin,
- b. mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia sehingga dapat, mengenalkan dan mengangkat citra Indonesia di tengah-tengah pergaulan internasional,
- c. mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan bahasa negara tempat yang bersangkutan bertugas,
- d. memiliki prestasi istimewa baik di kabupaten/kota/provinsi/nasional,
- e. kepala sekolah berkewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan,
- f. mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan supervisi dan sosial,
- g. mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif.

Regulasi tersebut memberikan ketetapan yang mengharuskan kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif. kepala sekolah yang efektif memiliki beberapa karakteristik yang didasarkan pada sikap, harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari. Setiap pemimpin suatu lembaga/organisasi semestinya selalu ingin menumbuhkan motivasi kerja kepada setiap staf/bawahannya. Tujuannya tentu saja agar terciptanya motivasi kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan prestasi yang unggul dan bermutu.

3. Kepala Sekolah Pemimpin Tertinggi

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi organisasi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Jika pada saat menjadi guru tugas pokoknya adalah mengajar dan mendidik siswa mempelajari mata pelajaran, ketika

memegang jabatan sebagai kepala sekolah, tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah, meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan sarana, prasarana, fasilitas, pengelolaan SDM, dan pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah. Berdasarkan pada Peraturan Menteri nomor 28 tahun 2010 tersebut di atas, jelas bahwa tugas/peran kepala sekolah yakni sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah, selain tentunya tanggung jawabnya yang lain yaitu meningkatkan mutu dan capaian proses pembelajaran di sekolah (Gorton & Schneider, 1991 dalam Muliati). Beberapa pendapat menunjukkan bahwa sekolah unggul merupakan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah yang cakap. Oleh karena itu, tercapainya predikat sekolah unggul pada hakikatnya mensyaratkan kepemimpinan yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi atas prestasi murid, iklim akademik yang kondusif bagi kegiatan belajar mengajar dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Tomas, 1989, Smith & Andrew, 1989). Beberapa hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*) atau sekolah unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan sebaiknya senantiasa melakukan inspeksi atau evaluasi diri apakah mereka sudah memiliki sikap dan kemampuan yang digambarkan oleh kepemimpinan efektif, yakni memiliki sikap dan kemampuan yang profesional.

Rutherford (1985) telah menyederhanakan daftar kompleksitas karakteristik menjadi tiga perilaku yang dapat berguna untuk membedakan kepala sekolah dari yang kurang efektif, yakni: (1) Memiliki kejelasan, visi dan misi mengenai apa yang mereka ingin capai, (2) memiliki kemampuan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan visi dan misi tersebut menjadi tujuan bagi sekolah mereka dan harapan bagi para guru mereka, siswa, dan staf (3) Pantang mundur dan tidak sekedar menunggu untuk hal-hal terjadi, tetapi terus menerus memonitor kemajuan.

Kenyataan di lapangan jika dicermati dengan baik, menunjukkan bahwa peran penting kepala sekolah nampaknya belum diimbangi dengan kemampuan profesional yang memadai. Dalam kondisi seperti ini, kepala sekolah cenderung tampil sebagai penata laksana sekolah daripada sebagai pemimpin yang menahkodai sekolah sebagai lembaga yang bermisi menjemput masa depan (Joni, 1998 dalam Muliati).

Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan sekolah/institusi. Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kajian mengenai sekolah yang efektif, tanggung jawab langsung untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah.

Tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut McEwan (2002) dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikator berikut.

- a. Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas, seperti: melibatkan guru-guru dalam mengembangkan dan menerapkan tujuan

- dan sasaran pembelajaran sekolah, mengacu kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah/sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran, memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran, mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran.
- b. Menjadi nara sumber bagi staf, seperti: bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program pembelajaran di dalam kelas sesuai dengan kebutuhan siswa, membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan praktik yang baik, menerapkan prosedur formatif yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran.
 - c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran, seperti: menciptakan kelas-kelas inklusif yang memberi kesan bahwa di dalamnya semua siswa boleh belajar, menyediakan waktu yang lebih panjang untuk belajar (dalam kelas tersebut) bagi siswa-siswa yang membutuhkannya, mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib dalam kelas, menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa sukses, membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remediasi, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal) yang antara lain: menetapkan sasaran prestasi siswa yang akan dikomunikasikan secara langsung kepada siswa, guru dan orang tua, menetapkan aturan yang jelas mengenai waktu penggunaan kelas untuk pembelajaran dan memonitor waktu efektif penggunaannya, dan menetapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi prosedur serta aturan untuk menangani dan menegakkan masalah-masalah disiplin bersama dengan guru dan siswa (sebagaimana mestinya).
 - d. Mengomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf, antara lain: melakukan komunikasi dua arah secara sistematis dengan staf tentang tujuan dan sasaran lembaga (sekolah), menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar, mengembangkan dan gunakan saluran-saluran komunikasi dengan orang tua untuk menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
 - e. Mengondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi.
 - f. Mengembangkan kemampuan profesional guru, antara lain: membuat jadwal, rencana, atau fasilitasi berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran, memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, *coaching*, *mentoring*, pengembangan kurikulum, dan presentasi, memberi motivasi dan suberdaya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional.
 - g. Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua, antara lain: melayani siswa dan berkomunikasi dengan mereka mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah mereka, berkomunikasi dengan semua staf dilakukan secara terbuka dengan menghormati perbedaan pendapat yang ada, menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, dan staf dan libatkan diri dalam pemecahan masalah mereka seperlunya, menunjukkan kemampuan hubungan interpersonal dengan semua pihak, selalu menjaga moral yang baik, selalu tanggap terhadap apa yang menjadi perhatian staf, siswa, dan orang tua, mengakui/memuji keberhasilan/kemampuan orang lain.

Semua ini merupakan tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa yang kondusif (Eggen & Kauchak 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Saat ini, Indonesia dan juga negara-negara tujuan pencari kerja menginginkan agar para pencari kerja dilengkapi dengan kompetensi dan keahlian lebih dari sekedar yang diperoleh dari Pendidikan Dasar. Oleh karena itu, pemerintah mulai meningkatkan mutu Pendidikan Menengah sehingga lulusannya akan mendapat, setidaknya, bekal minimal untuk mendapatkan pekerjaan. Jadi, pendidikan Menengah penting dalam sistem pendidikan karena Pendidikan Menengah bukan hanya untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi, tetapi juga menghubungkan sistem sekolah dengan dunia kerja. Pendidikan Menengah sebagai bekal minimum untuk melengkapi anak-anak muda dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat membuat mereka siap hidup dalam persaingan global. Selain itu, pendidikan menengah yang berkualitas akan mampu mengatasi persoalan sosial di masyarakat.

D. Upaya Peningkatan Mutu

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu sekolah menengah di Jember memang sudah banyak dilakukan, baik oleh pemerintah melalui berbagai regulasi yang diterbitkan maupun penyelenggaraan pelatihan kepala sekolah oleh Dinas Pendidikan Kabupaten. Akan tetapi observasi awal yang telah dilakukan ternyata mendapati adanya temuan bahwa ternyata lembaga pendidikan sekolah menengah di Jember masih didera cukup banyak permasalahan. Permasalahan tersebut antara lain: kepala sekolah melakukan pelang-

garan penggunaan wewenang melakukan pungutan sekolah (Sumber: <http://www.tempo.co/read/news/2009/07/16/079187413>) atau mendesain nilai dalam pelaksanaan ujian nasional agar menguntungkan nilai siswanya (Sumber: <http://daftarsnmptnsbmptn.blogspot.com/2014/02/panitia-seleksi-snmptn-blacklist-10sekolah.html>). Di samping itu, temuan kasus terjadinya hubungan seksual di luar nikah pada siswa pendidikan menengah juga tidak bisa dipisahkan dari tanggung jawab kepala sekolah. Pelanggaran etik moral tersebut tidak hanya terjadi pada siswa, melainkan juga terjadi pada guru. Pendidikan budi pekerti yang kurang berhasil sudah demikian memprihatinkan sehingga fenomena pelanggaran berupa minum-minuman keras di kalangan siswa (Sumber: Data Polres Jember), terjadinya budaya konvoi dan corat-coret baju dilakukan oleh semua siswa SMP dan SMA pada saat setelah pengumuman hasil ujian, dan tawuran siswa antar sekolah menjadi pemandangan yang umum. Terjadinya tindakan kriminal berupa pembunuhan yang dilakukan oleh pelajar SMA dari Jember terhadap sesama teman SMA (Sumber Data: *Jawa Pos*, 2 Januari 2015).

Fakta-fakta tersebut setidaknya merupakan serangkaian bukti bahwa peristiwa tersebut menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Jika selama ini dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah sudah mengacu pada Peraturan Menteri nomor 28 tahun 2010 namun belum membuahkan kinerja yang baik tentu ada masalah di balik capaian tersebut. Sebaliknya, ternyata ada beberapa sekolah di Kabupaten Jember yang sudah mengacu pada Peraturan Menteri No. 28 tahun 2010, kepala sekolah tampak membuahkan kinerja. Setelah penulis teliti ternyata, kepala sekolah tersebut di samping menerapkan kepemimpinan legal formal dalam Peraturan Menteri No 28 tahun 2010, mereka juga menerapkan kepemimpinan kearifan lokal dalam kepemimpinan Jawa hastabrata.

Fenomena ini bisa dilihat pada beberapa Sekolah Menengah di Kabupaten Jember

seperti SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Kencong, SMKN 1 Jember, SMKN 4 Jember dan SMPN 3 Jember. Apabila dilihat dari aspek sosiopendidikan, SMAN 1 Pakusari terletak di pinggiran kota Jember cukup mewakili untuk dikaji, SMAN Ambulu, SMAN Kencong terletak di perbatasan pedesaan, SMAN 2 Jember, SMKN 1 Jember, SMKN 4 Jember, SMPN 3 Jember terletak di tengah kota.

Dalam realitanya para kepala sekolah tersebut mau merepresentasikan sosok pemimpin yang *mbapaki, ngayomi dan sisi menariknya terletak pada kepribadiannya yang manjing ajur ajer, momot lan kamot, asah, asih, asuh, njawani di tengah-tengah masyarakat yang didominasi oleh etnis Madura*. pada faktanya tidak banyak pemimpin yang berasal dari etnis lain yang mampu mengelola kepemimpinannya secara baik.

Hal ini bisa dilihat pada realitas perilaku para siswa di SMAN 1 Pakusari dan SMAN 2 Jember dengan konsep *hastabrata*. Pada realitanya para siswa di sekolah tersebut belum pernah terdengar tentang tawuran antarsekolah, tidak pernah terlihat budaya konvoi dan corat-coret baju yang dilakukan oleh para siswa pada saat setelah hasil pengumuman ujian. Fakta ini bisa terlaksana sebuah realita model kepemimpinan kepala sekolah memberikan aturan bahwa semua baju seragam sekolah sebelum pengumuman kelulusan harus dikumpulkan, sedangkan pengumuman ujian dipecah beberapa tempat di rumah para guru wali perkelas.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah tersebut terbukti menghasilkan sebuah fakta para siswa tidak melakukan corat-coret setelah hasil pengumuman ujian (Hasil wawancara Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pakusari, tanggal 20 Desember 2014), tidak terdengar pelanggaran mabuk-mabukan/minuman keras (di Polres tidak ada data terjadinya peristiwa mabuk-mabukan. minuman keras di SMA Negeri 1 Pakusari) seperti pada kejadian SMA di Lumajang, pada berita Radar Semeru tanggal 16 Desember 2014,

tidak pernah terdengar terjadinya hubungan seksual di luar nikah, tidak terdengar juga para siswa membolos (Sumber data: BP). Peristiwa-peristiwa ini membuktikan bahwa kepala sekolah berhasil menerapkan suatu teori. Kepala sekolah mampu merepresentasikan sosok pribadi yang *njawani* di tengah-tengah masyarakat yang didominasi etnis Madura karena pada faktanya tidak banyak pemimpin yang berasal dari etnis lain mampu mengelola kepemimpinan secara baik. Contoh realitanya: kepala sekolah bersifat *bapakisme, simpati, ngayomi* kepada para siswa yakni para siswa dari Papua yang tertinggal dan oleh Pemerintah dikirim ke Indonesia untuk menuntut ilmu di antaranya di SMA Negeri 1 Pakusari. Ternyata kepala sekolah tersebut memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti sabun, sandal, sepatu, buku, tas dan mencukupi kebutuhan makan, mengecek kesehatannya setiap hari, kepala sekolah terjun langsung mengajarkan mandi, mengajarkan memakai sendok karena anak Papua biasa memakan ubi-ubian, jika sekolahan libur kepala sekolah mengambil siswa itu untuk dititipkan kepada guru, supaya terjaga keamanannya (Hasil wawancara Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pakusari tanggal 20 Desember 2014). Kepala sekolah tersebut merupakan seorang pemimpin yang patut dijadikan acuan dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan. Hal ini terlihat pada keadaan SMAN 1 Pakusari yang terletak di pinggiran kota Jember yang mempunyai unsur kultur budaya Madura. SMA tersebut ternyata mampu menjadi sorotan masyarakat di Kabupaten Jember karena melahirkan seorang kepala sekolah yang piawai dan andal dengan *hastabrata* (Sumber data: Guru 'R' di SMA Negeri 1 Pakusari).

Kepribadian kepala sekolah tersebut terrefleksi juga pada kepala sekolah di sekolah-sekolah yang lain. Hal ini terdapat pada fenomena SMAN 2 Jember, kepala sekolah memberi kesejahteraan dalam bentuk *refreshing* kepada para guru dan karyawan ke tempat rekreasi setelah semuanya menyelesaikan tugas-tugas sekolah (Sumber: Out

Bound SMAN 2 Jember tanggal 14 Desember 2014). Konsep ini masuk dalam *Laku Hambeging Samirono*/Bayu, yaitu kepala sekolah mampu mengaplikasikan teori yakni memberikan kesejukan kepada bawahannya; dan *Laku Hambeging Kismo* yaitu kepala sekolah mampu mengaplikasikan teori yakni memberikan kemakmuran, kesejahteraan kepada bawahannya. Fenomena yang lain seperti SMA Negeri Ambulu, hal ini terealisasi pada pernyataan kepala sekolah bahwa dalam memimpin, beliau memakai konsep hastabrata. Hal ini untuk mengangkat derajat lembaga, karena konsep hastabrata yang berisi 8 (delapan) sifat alam, seperti: api, tanah/ bumi, angin, matahari, langit, laut, bulan, bintang merupakan konsep Budaya Jawa yang mengandung panutan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah berusaha merepresentasikan wejangan konsep hastabrata melalui pendidikan dalam Pagelaran Wayang Kulit (setiap perpisahan kelulusan siswa sekolah), setiap pembinaan Guru dan Siswa, juga dilakukan dalam setiap upacara bendera hari Senin (Sumber Data: Pernyataan kepala sekolah).

Kepribadian kepala sekolah ini juga terefleksi pada SMA Negeri Wonorejo, Kencong. Yang mana, Kepala Sekolah dalam membina guru dan siswa dengan menerapkan ajaran hastabrata di antaranya, pemimpin harus *Laku Hambeging Candra* maksudnya pemimpin harus bisa disenangi dan menyenangkan, dan *Laku Hambeging Kartika* yakni kepala sekolah mampu menjadi panutan kepada Para Siswa, Guru seperti mengangkat prestasi sekolah dengan mengadakan lomba-lomba seni Jawa (antara lain: berpidato, seni tari, seni mocapat antar sekolah), yang isinya mendidik etik moral melalui karya-karya tersebut (Sumber Data: informan Guru Seni Praktik SMAN Wonorejo "Bapak Sukarno", wawancara).

Realitas lain juga terjadi pada kepala sekolah SMK Negeri 1 Jember dan SMK Negeri 4 Jember, yang telah merepresentasikan kepemimpinan hastabrata sehingga sekolah tersebut mendapatkan penghargaan karena

telah menggunakan konsep hastabrata, termuat dalam artikel berjudul Falsafah Kepemimpinan hastabrata Mengantarkan 2 SMK Negeri di Jember Meraih Sertifikat Sistem Manajemen ISO 9000 Dan Satu Predikat SMK RSBI, Sunyoto, S.Sos, M.Pd, <http://purisadewo.blogspot.com/2012/12/artikel-kepemimpinan-sekolah.html>).

Kepemimpinan berkaitan dengan realitas bahwa Kabupaten Jember dihuni 2 (dua) suku dominan, Jawa dan Madura. Suku Jawa merupakan suku mayoritas (Jauhari, 2010). Di sisi lain, sejarah menunjukkan bahwa Kerajaan besar yang pernah menguasai sebagian besar wilayah yang sekarang dikuasai Negara Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan itu memengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam konsepsi dan penerapan kepemimpinan di Indonesia secara keseluruhan, baik pada masa lalu maupun pada masa sekarang. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa barangkali bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan Indonesia. Melihat fakta di negara Indonesia saat ini, menyebabkan penulis tertarik meneliti fenomena pemerintahan Kabupaten Jember tersebut untuk dikaitkan dengan kepemimpinan dalam budaya Jawa yang menerapkan konsep hastabrata yang isinya tentang ajaran gaya perilaku seorang pemimpin. Konsep hastabrata tersebut mendekati gaya kepemimpinan sekarang/modern, yakni menekankan IPTEK, Iman, Taqwa (agama dan emosional).

E. Simpulan

Pada akhirnya dapat disimpulkan dalam kepemimpinan legal formal Peraturan Menteri No 28 tahun 2010. Respons yang muncul dari bawahan bersifat formal, Misalnya aturan-aturan yang diperlakukan sifatnya normatif, berstandar operasional, prosedur resmi. Respons bawahan hanya memenuhi prasyarat formal sehingga menganggap tidak ada masalah. Padahal di balik hal tersebut, ada masalah yang bertentangan dengan etika

moral, hati nurani karena hanya formalitas. Sedangkan dengan menerapkan konsep kearifan lokal kepemimpinan Jawa Hastabrata ada upaya-upaya-upaya untuk menanamkan nilai keluhuran, nilai moral, nilai budi pekerti. Sedangkan di peraturan legal formal tidak ada nilai-nilai moral, budi pekerti, etika dan sebagainya. Pada Kepemimpinan kearifan lokal masalah ini menjadi tuntutan hati nurani, tuntutan moral, tuntutan budaya sehingga para pemimpin berusaha menengok kembali ke akar budaya bangsa (kearifan lokal, satu-satunya adalah menerapkan kepemimpinan Jawa dalam ajaran hastabrata).

Selain itu, kepemimpinan para kepala sekolah yang hanya berdasarkan peraturan legal formal Peraturan Menteri No 28 tahun 2010 tidak membuahkan hasil kinerja. Ketika para kepala sekolah menerapkan kearifan lokal hastabrata membuahkan hasil kinerja seperti ajaran moralitas, budi pekerti, etika seperti terdapat dalam 8 (delapan) ajaran hastabrata, yaitu watak dan sifat alam dalam simbol bumi, angin, air, bulan, matahari, langit, api, dan bintang. Oleh karena itu, Kepemimpinan yang mendasarkan pada kearifan lokal hastabrata dapat diaplikasikan terkait pengelolaan sumber daya manusia, yakni hubungan dengan atasan, bawahan, internal, atau eksternal satuan kerja karena dalam kepemimpinan modern dituntut untuk menguasai IPTEK, Iman, dan Taqwa.

Daftar Pustaka

- Aaron, Laura S. 2005. "Responsibilities and Leadership Styles of Radiologic Technology Program Directors Implications for Leadership Development". Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College. Dissertation, Unpublished.
- Agus, Erwan dan Dyah. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Gava Media.
- Anonymous. 2002. *Women and Leadership: Voice for Security and Development*. Canada: South Asia Partnership Society Asiatique Des Partenaires.
- Barnett and John McCormick. 2002. "Vision, relationships and teacher Motivation: a case study, of Educational Administration". Vol.41 No. 1 2003. <http://www.emeraldinsight.com>.
- Bungin, H.M.Burhan. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Darmoyo, Sri Bagus. 2008. "Model Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro". <http://gurupinilih.blogspot.com/2008/05/model-kepemimpinan-pendidikan.html>.
- Davis, Gary A. & Thomas, Margaret A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Denzin, Norman K. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Frederickson, George. 2003. *Administrasi Negara Baru*. Jakarta: LP3ES.
- Gorton, Richard A. 1983. *Supervision: A Guide to Instructional Leadership*. Charles C. Thomas Publisher.
- Hasbullah. 2005. *Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Henry, Nicholas. 1995. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Kusmanto, B. 2013. "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan". (Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.8, No.2). Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Matematika JPMIPA FKIP Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta.
- Keban, Yermias T., 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gama Media.
- Mastuti, Fauziah. 2009. *Pola Kepemimpinan Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah Ditinjau dari Filsafat Pendidikan Menurut Kaplan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Masyhud, Sulthon. 2012. *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Mubarakah, Fajriyah. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta (Studi Rintisan SBI)*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

- Muliati, A. "Kepemimpinan dalam Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala Sekolah". http://www.lpmpsulsel.net/v2/attachments/201_Kepemimpinan%20Pembelajaran%20yang%20efektif.pdf.
- Muslimatun. 2010. *Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang*. Semarang: IAIN Walisongo.
- Nugroho, Ali. 2008. *Pengembangan Pembelajaran Sains pada Anak Usia Dini*. Jilsi Foundation.
- Prajayanti. 2012. "Berkaca pada Filosofi Tapa Selira 'Sang Juragan Kayu': Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa Joko Widodo". http://eprints.undip.ac.id/35924/1/SKRIPSI_PRAJAYANTI.pdf.
- Rozak, Abdul dan A. Ubaedillah. 2010. *Demokrasi Hak Asasi Manusia dan Masyarakat Madani*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Rutherford, W and M. Sharwood Smith. 1985. "Consciousness-raising and Universal Grammar". *Applied Linguistics*. 6: 274-82.
- Sadiman, Arief. dkk. 2009. *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siswiharsoyo, KI. 1963. "Pakem Pedalangan Lampahan Makutharama", Gondolayu Kulon Dj .VI/151, Ngajogyakarta.
- Suwargono, Eko. 2006. "Semangat Membangun Keutuhan Nusantara (Indonesia) dalam Konsep Kepemimpinan Jawa (Kajian Filosofis Serat Jayabaya)", dalam Kongres Bahasa Jawa IV Tahun 2006. Semarang.
- Soetriono. 2007. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Sudewa, Ivan Tri. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru di TK Lovely Lovita Tanjungpinang*. Tanjungpinang: Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Sukmawati, Meity. 2009. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- Suryaman. 2010. "Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya: Konteks Indonesia". *Sosiohumanika* 3 (1). Surabaya
- Thoha, M. 1986. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: CV Rajawali.
- Yilmaz, Ensar. 2009. "Basic concepts with Erol Gungor: Nationalism, Culture Civilization, Cultural Shift and Intellectual of Political Sciences and Public Administration". Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bartın University, Turkey.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, Gary A. 2015. *Pelajar SMA Dibunuh Teman SMP*. Jawa Pos, 2 Januari 2015.
- Zain, Emma & Sati, Djaka Dt. 1997. *Ilmu Mendidik: Metode Pendidikan*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.